

szükség; a rendszer a szervezet kultúrájához alkalmazkodva s azt fokozatosan átalakítva együtt fejlődik vele.

A kompenzációs és javadalmazási rendszer az emberi erőforrás menedzsment fontos és szerteágazó területe, mert az üzleti vállalkozások költségeinek jelentős részét a bér és az ahhoz kapcsolódó költségek teszik ki. Az ezzel foglalkozó (6.) fejezetben az anyagi jellegű ösztönzés és az emberi motiváció kapcsolatairól, a javadalmazási rendszer céljairól, motivációs folyamatáról olvashatunk. Megismerjük a munkakörre és az egyénre épülő rendszereket. A szerzők kifejtik, hogy a javadalmazási rendszert nem elég kialakítani, hanem azt a napi döntésekkel folyamatosan működtetni kell. Foglalkoznak a felmerülő problémákkal s a fizetési kategória, a képesség vagy kompetencia alapú és a juttatási rendszer céljával, kialakításával, működtetésével. A javadalmazási rendszer akkor lehet hatékony, ha azt a szervezeti kultúra értékei és a munkavégzési rendszerek magatartási és motivációs igényei támogatják, valamint a képzési és kiválasztási rendszer ehhez megfelelő alapot biztosít.

A korszerű teljesítménymenedzsment az értékelési eredményeket a fejlesztési döntések megalapozására is felhasználja. A fejlesztési rendszernek illeszkednie kell a többi emberi erőforrás (erőforrás-áramlási, teljesítményértékelési) rendszerekhez. A fejlesztésen belül kiemelt feladat a vezetők fejlesztése; ezzel függ össze a karrier-menedzsment rendszere. Megismerjük a könyvből a fejlesztés folyamatát s azt, hogy a fejlesztés sikerét a fejlesztési igények, célok tisztázása, a munka, a feladat, az egyén elemzése biztosítja. Olvashatunk a szükségletfelmérés során megválaszolandó kérdésekről, a

képzés-fejlesztés megtervezéséről és a képzési program lebonyolításáról. Megismerkedünk a képzés-fejlesztési módszerek két nagy csoportjával. Az „on-the-job” jellegű módszereket a munkavégzéshez kapcsolódva alkalmazzák a közvetlen munkatapasztalatok, az új ismeretek, készségek kipróbálásával. Az „off-the-job” módszereket – a munkavégzésből kiszakadva – a koncentrált, szélesebb ismeretkört felölelő fejlesztés jellemzi.

A szerzők áttekintik a környezeti alkalmazkodás legújabb irányzatát; a szervezeti tanulást. Megvilágítják, hogy az emberi erőforrás menedzsment stratégiai szempontú problémája, megoldandó feladat olyan intézmények, struktúrák, tanulási eljárások létrehozása lesz, amelyek képesek az újfajta tudást megteremteni. Foglalkoznak a tudás szervezeti elterjedésével, a szervezeti memória kérdésével és a szervezeti tanulás eredményével is. Végül a tanuló szervezet alapelveivel, felépítésének modelljével, a tanuló szervezetek és az emberi erőforrásmenedzsment kapcsolatával, a tanuló szervezetet támogató emberi erőforrás rendszerekkel s a résztvevőkkel ismerkedünk meg a könyvben.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment kialakulásának, kialakításának útját bemutató könyv sok hasznos és új ismeretet nyújt a gyakorló vezetők számára. Bemutatja e terület kapcsolódásait a külső környezethez és a vállalati tevékenység más területeihez, s esetleírásokkal szemlélteti az élenjáró gyakorlatot. Így nyújt segítséget mindazoknak, akik felismerve az emberierőforrás-menedzsment feladatainak és tevékenységeinek stratégiai súlyát, alkalmazni kívánják a legújabb gyakorlati eszközöket és eljárásokat.

R. I.

Dr. Poór József

(és szerzői kollektívája)

MENEDZSMENT TANÁCSADÁSI KÉZIKÖNYV

**KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó
Kft., Budapest, 2000. 524 p.**

A vezetési tanácsadás segíti a szervezetet céljai elérésében, problémái megoldásában, új lehetőségek kutatásában és a szükséges változtatások megvalósításában. A független tanácsadók már bevált módszereket ismernek, megfelelő szakmai háttérrel rendelkeznek; szinte nincs a gazdasági életnek olyan területe, amelyhez nem kapcsolódna valamilyen tanácsadói tevékenység. A vezetési tanácsadás dinamikusan fejlődő szolgáltatási terület, hiszen az élesedő versenyben egyre több vállalatnak van szüksége jól képzett külső szakértőkre. A nagyvállalatok többsége igénybe veszi a tanácsadók szolgáltatásait s a jövőben a közép- és nagyvállalkozások is egyre nagyobb számban fognak problémáikkal külső szakértő tanácsadókhoz fordulni. A kézikönyv szerzői a vezetési tanácsadás jelenlegi szerepéről és helyzetéről számolnak be.

A közel hetvenéves múlta visszatekintő tanácsadás történetének áttekintése után a tanácsadás fejlődését befolyásoló tényezőket – köztük az információtechnológia fejlődését és a globalizáció kiszélesedését – ismerjük meg. Képet kapunk a tanácsadási piac szereplőiről, a hazai és nemzetközi tanácsadó cégekről, valamint az egyéni tanácsadókról éppúgy, mint az ügyfelekről, a tanácsadó szövetségekről, kamarákról is. A tanácsadás folyamata keretében a kapcsolatfelvételtől, a munkaterről, az ajánlatról, a szerződésről és a

végrehajtás fázisairól (diagnózis, változás tervezése, értékelés) olvashatunk. A tanácsadás sem működhet megfelelő stratégia nélkül. Ez lehet növekedési, stabilitást biztosító és leépítési-átstrukturáló stratégia. Példán keresztül ismerjük meg egy tanácsadó vállalat kontrollingjelentéseit, elemzéseit. A tanácsadók kiválasztásáról, fejlesztéséről, a tudás és tanulás menedzseléséről is szó van a kézikönyvben.

A továbbiakban a tanácsadási marketing alapelveit, gyakorlatát, módszereit, a közvetett és közvetlen marketing jellemzőit ismerjük meg. A marketing nem ér véget a szerződés aláírásával, a szerződés magas színvonalú teljesítése is része, fontos eszköze a marketingnek. A marketingtevékenység középpontjában az ügyfél szükségleteinek és kívánságainak kell állniuk; a marketing módszereit, eszközeit a konkrét célhoz kell igazítani, figyelemmel a szakmai és kulturális környezetre. Várható, hogy a tanácsadói marketingben nagyobb szerepük lesz a személyes kapcsolatoknak; szükséges, hogy a tanácsadók szolgáltatásairól pontos leírásokkal rendelkezzenek, amelyeket az érdeklődők rendelkezésére tudnak bocsátani, az internet és az adatbázisok egyre nagyobb szerepet kapnak a tanácsadók megkeresésében, kiválasztásában. A jól végzett tanácsadási munka után írásbeli értékelést, véleményt, ajánlást kell kérni az ügyfelektől!

A pszichológiai vezetési tanácsadás lényege, hogy egyes területek szakemberei segítséget nyújtanak más területek szakembereinek. A szerzők itt foglalkoznak a különböző okból (családi gondok, alkohol, stressz) lelki problémákkal bajlódó embereknek nyújtott segítő tanácsadással s a pszichológiai jellegű tanácsadás területeivel; a

munkaelemzés, a mérnöki pszichológia, a konfliktuskezelés, a reklámpszichológia tartozik többek között ide...

A kézikönyv második része a vezetési tanácsadás funkcionális területeit mutatja be. A stratégiai tanácsadás során a vezetési tanácsadók segítik a megbízó vállalat vezetőit a vállalati stratégia kidolgozásában, megvalósításában és ellenőrzésében. A tanácsadónak rendelkeznie kell az érintett iparág átfogó, stratégiai szintű ismeretével s támogatnia kell a döntéshozatali folyamatot is. A szervezetfejlesztés a szervezetek működésével, javításával foglalkozik; befolyásolni, megváltoztatni, átalakítani igyekszik a szervezet struktúráját. Tevékenysége együttműködés fejlesztésére, csoportközi kapcsolatok kialakítására, fejlesztési és képzési programokra is kiterjed. A vállalati pénzügyi tanácsadás keretében a jellegzetes tanácsadói feladatokat, a pénzügyi tanácsadás múltját, szereplőit, termékeit és szolgáltatásait, valamint várható jövőjét ismerjük meg. A tanácsadás folyamata: a probléma meghatározása, a cél megfogalmazása, a feladatok kijelölése konkrétan, a feladatok végrehajtása és ellenőrzése. Az üzleti értékelés tipikus befektetési tanácsadói termék. A pénzügyi tanácsadónak a pénzügyi ismeretek mellett információtechnológiai és jogi tudással is rendelkeznie kell, s nem elég csak egy-egy helyi piacon tájékozottnak lennie, hanem a világgazdasági folyamatokat is ismernie kell.

Az informatika napjainkra fontos szerephez jutott mindennapi életünkben, ezért az informatikai tanácsadás talán az egyik legdinamikusabban fejlődő vezetési tanácsadási üzletággá vált. Az információmenedzsment és az információtechnológia bemutatása után az informatikai tanácsadók

megbízásának tipikus eseteit ismerjük meg (felső vezetők gondolkodásának segítése, specifikus technikák alkalmazása stb.). Ezután a tanácsadás termékeinek és szolgáltatásainak, hazai és külföldi szereplőinek bemutatása következik; az informatikai tanácsadás jövőjét az informatikai szervezetek szerepváltozása és az új szolgáltatási mechanizmusok határozzák meg.

A következőkben képet kapunk a kézikönyvben a termelés- és működéstanácsadás, az üzleti folyamatok újratervezése, az emberi erőforrások, a minőségügy és a marketing területét érintő tanácsadás feladatairól, módszereiről, hazai helyzetéről, fejlődéséről és jövőjéről. A termelés- és működéstanácsadás jellegzetes területei a munka-, üzem- és folyamatszervezés, a kisegítő és egyéb tevékenységek. Az üzleti folyamatok újratervezése – BPR (Business Process Reengineering) – történetéről, elméletéről és gyakorlatáról, lépéseiről s a vele kapcsolatos Teljes Körű Minőségmenedzsmentről, a folyamat-benchmarkingról szintén tájékozódhatunk. Megismerjük az emberi erőforrások gazdálkodásának tanácsadási szükségleteit, problémáit, folyamatát, a tanácsadási termékeket és szolgáltatásokat. A minőségügy és a minőségügy tanácsadás stratégiai fontosságú kérdés; a szerzők foglalkoznak a vezető tanácsadó cégek minőségmenedzsmentjével, a tanácsadás folyamatával s a tipikusan alkalmazott módszerekkel. A vállalati működés erőfeszítéseit a piac folyamatosan értékeli, éppúgy, mint a vállalat marketingszemléletét és -gyakorlatát is. A helyzetelemzési tanácsadás során fel kell tárni a belső állapotokat, a külső tényezőket, meg kell határozni a marketingcélokat, a marketingmix körébe tartozó megvalósítandó akcióterveket (termék-, ár-,

forgalmazáspolitikát). Megvilágításra kerülnek a marketing-ellenőrzési feladatok, köztük a tartalmi, a hatás- és hatékonyságellenőrzés is.

A kézikönyv harmadik része a vezetési tanácsadás határterületeivel foglalkozva megismerteti a mezőgazdasági szaktanácsadási rendszer felépítésével, működésével és korszerűsítésének alapelveivel. Az Európai Unió PHARE-programjához kapcsolódó tanácsadás keretében a PHARE céljairól, költségvetéséről és a programok lebonyolításának rendjéről, az Európai Unióhoz való csatlakozást segítő pénzügyi eszközökről olvashatunk. A kisvállalkozási tanácsadás speciális problémáinak bemutatása után arról is szó van a kézikönyvben, hogy a kisvállalkozók sokféle problémáik ellenére is jobban vonakodnak tanácsadó igénybevételeztől, mint a nagyvállalatok. Ennek egyik oka a bizalmatlanság, ezért a tanácsadónak – a megbízás elnyerése érdekében – tényeket, adatokat, referenciákat kell bemutatnia.

A tréning módszerek és a tanácsadás összefüggéseiről, formáiról és az etikai kérdésekről is szó van a kézikönyvben, majd a szerzők a regionális és kistérségi tanácsadás jellemzőivel, folyamatával, szolgáltatásaival foglalkoznak. Ilyen szempontok szerint tárgyalják a mérnöki tanácsadás témakörét is, rámutatva, hogy a műszaki tanácsadást végző vállalkozások a jövőben tovább bővítik tevékenységüket a vállalkozásszervezés és a számítástechnika széles körű alkalmazásával.

Végül egy nemzetközi hírű tanácsadási szakértő (Fiona Czerniawska) a tanácsadóipar jövőjével kapcsolatban a változás mozgatórugóit, a jövő kockázatait és veszélyeit, valamint a kulcsfontosságú

sikertényezőket világítja meg. A Mellékletek részletesen ismertetik a kézikönyvben leírt tanácsadási területekkel kapcsolatos szervezetek és szakmai kamarák munkáját. Így tájékozódhatunk a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége (VTMSZ), az Informatikai Vállalkozások Szövetsége, a Magyar Gazdasági Tanácsadók testülete (MATT) és más hazai szövetségek céljairól, tevékenységéről, fejlődéséről. Bemutatásra kerül a Vezetési Tanácsadók Szövetségeinek Európai Föderációja (FEACO) szervezete, hatásköre, valamint a Bejegyzett Vezetési Tanácsadó (CMC) minősítés jelentősége és a tanácsadás, a szolgáltatások meghatározása is.

Az ismertetésből bizonyára kitűnik, hogy a vezetési tanácsadás hazai tapasztalatait feldolgozó kézikönyv sokoldalú beszámolót ad a szakma jellemzőiről, fejlődéséről, módszereiről. A tanácsadókon kívül haszonnal forgathatják a tanácsadót kiválasztó, értékelő ügyfelek, valamint az oktatásban részt vevők is.

R. I.

*Csermák Judit–
Dér Géza–Nagy Istvánné–
Pintérné Csermák Jolán*

KÖLTSÉGVETÉSI SZERVEK GAZDÁLKODÁSA

Aula Kiadó, Budapest, 2000. 170 p.

A szerzők az államnak az államháztartás rendszerében megvalósítandó feladatai keretében ismertetik az egyes alrendszerek (központi költségvetés, elkülönített állami pénzalapok, helyi önkor-

mányzati és társadalombiztosítási alrendszerek) tevékenységének jellemzőit, majd a kincstári rendszer működését mutatják be. Az államháztartás szervezeti rendszerét képező költségvetési szervek szakmai feladatai az alaptevékenység ellátására irányulnak, a gazdálkodás e feladat ellátásának személyi feltételeit, tárgyi és pénzügyi eszközeit biztosítja. Szó van a könyvben a költségvetési szervek gazdálkodási jellemzők alapján történő csoportosításáról, az alapítás, a gazdálkodás szervezési módja és az előirányzatok feletti rendelkezési jogosultság szerinti csoportosításról, valamint a költségvetési szervek alapításáról, az alapító okirat módosításáról és a költségvetési szerv megszüntetéséről is.

Az önkormányzatok alapvető feladatait a helyi önkormányzatokról szóló – többször módosított – 1990. évi LXV. törvény határozza meg; ezek lehetnek törvény által előírt kötelezően ellátandó és önként vállalt feladatok. Az önkormányzatok feladataik ellátásához tulajdonnal rendelkeznek, költségvetésük az államháztartás szerves része, közszolgáltatásaikat döntően helyi bevételek és központi adók finanszírozzák. Az önkormányzati törvény a pénzügyi szabályozás rendszerét határozza meg, megjelölve a helyi önkormányzatok forráscsoportjait, az egyes csoportokhoz tartozó forrásokat. A központi támogatás, hozzájárulás jogcímeit, mértékét és feltételrendszerét a költségvetési törvény szabályozza. A továbbiakban megismerjük a bevételi rendszer felépítését, a hitelfelvétel feltételeit; a hitel döntő többsége az önkormányzatoknál a likviditási gondok enyhítésére szolgál.

A költségvetés mint pénzügyi terv a tervében várható bevételeket és a feladatok ellátásához szükséges